Niveau(x) d'enseignement: 8 Numéro EDUQ : 9170525
Centre d'intérêt: 776

Duplessis, André.

Utopie / par André Duplessis, Yvan Dussault, Robert Thivierge. -- [Québec (Province)] : A. Duplessis : Y. Dussault : R. Thivierge, 1976.
66 f. ; 28 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique (MAP)". Code: BADADUQ 4196994.

Vedette(s)-secondaire(s): Dussault, Yvan • Thivierge, Robert • Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s): Administration • Jeu • Simulation • Universitaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom: UTOPIE

Le but de ce travail est de décrire le développement et l'expérimentation d'un jeu de simulation, appelé UTOPIE, destiné aux étudiants en administration à l'ENAP. L'hypothèse qui était à l'origine de ce jeu stipulait qu'il est possible de développer un jeu dans lequel les étudiants seront mis en situation, auront à accomplir les tâches d'un administrateur public et pourront se juger eux-mêmes, et donc apprendre, par les résultats qu'ils obtiendront. L'expérimentation du jeu auprès de nouveaux étudiants à l'ENAP a permis de vérifier la cohérence du jeu, son degré d'achèvement et son utilité éventuelle. L'évaluation de cette expérimentation a révélé que les objectifs d'apprentissage avaient été partiellement atteints mais qu'ils seraient plus réalistes suite à quelques modifications.

Type de document:

Duplessis, André

UTOPIE

INT
106

9170525

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

UTOPIE

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

par

ANDRE DUPLESSIS

YVAN DUSSAULT

ROBERT THIVIERGE

PROMOTION 1975-76

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE (MAP)

1976

NO. BADADUQ
4196994

10-0419699

TABLE DES MATIERES

I INTRODUCTION

II HISTORIQUE DU PROJET

A- La version II de la phase I

B- L'expérimentation

III EVALUATION

A- L'intérêt pour le jeu

B- Environnement

C- Contenu du jeu

1. Les objectifs d'apprentissage

2. Les données de base

3. Conclusion

D- Dynamique du jeu

1. Temps-rythme

2. Modèle organisationnel

3. Conclusion

IV CONCLUSION GENERALE

En annexe : UTOPIE, version III, phase I

4196994
BADADUQ

I INTRODUCTION

Notre expérience personnelle des cours suivis au 1er et 2e semestre nous a permis de constater que la pédagogie à l'ENAP était essentiellement fondée sur les cours magistraux et les ateliers de travail et de recherche en groupe. L'apprentissage est complété par les lectures personnelles imposées ou choisies.

Cette pédagogie traditionnelle fait appel à des habilités intellectuelles particulières, telles l'analyse de problèmes, la recherche des solutions et la présentation de mémoires. Cette méthode demande peu d'implication émotive et sous ce rapport elle ne permet pas aux futurs managers de mettre à l'épreuve leur capacité de flairer les problèmes, de résister au stress, de mener des hommes, de réajuster leurs objectifs, de faire preuve d'imagination, de prendre des chances et de persévérer en vue d'atteindre le but visé.

Nous croyons que la pédagogie choisie par l'ENAP comporte certaines lacunes pour la formation de managers et nous pensons qu'elle pourrait avantageusement être complétée par un processus d'apprentissage qui ferait appel aux habilités autres qu'intellectuelles et qui sont nécessaires à tout manager.

La méthode susceptible de permettre l'atteinte de ces buts doit reposer sur une mise en situation de manager qui permet d'aborder certains problèmes essentiels par le vécu et de mettre à l'épreuve les habilités nécessaires pour les régler.

Après certaines discussions avec le directeur de la formation et certains professeurs il a été convenu qu'il existait un besoin d'un nouvel outil pédagogique du type simulation qui pourrait être incorporé dans le programme général des cours.

II HISTORIQUE DU PROJET

Le projet de développer UTOPIE, cette simulation en administration publique, a d'abord pris son origine dans le cadre du cours Management II : organisation et gestion des ressources, du professeur André Gingras de l'ENAP. De janvier à mai 1976, nous étions une équipe de cinq, comprenant MM Bruno Duchêne, Serge Doyon et les trois auteurs de ce projet d'intervention.

Nous avions alors élaboré les phases I et II d'UTOPIE ainsi que les scénarios de base des trois autres phases. Cette première version d'UTOPIE comportait certaines imprécisions mais pouvait être jugée comme un bon point de départ. C'est alors que nous avons décidé, à trois, de prendre UTOPIE comme sujet de projet d'intervention. M.André Gingras a accepté d'être notre tuteur pour ce projet d'intervention et M. Roland Parenteau d'être le demandeur. Notre but était de refaire la phase I, de l'expérimenter et de l'évaluer. En mai, nous avons commencé à écrire la 2e version de la Phase I.

En juillet, alors que nous étions en stage en Belgique, nous avons reçu une communication de l'ENAP nous demandant de préparer la Phase I afin de l'utiliser pour la semaine d'intégration (du 16 au 20 août) pour les élèves de la promotion suivante.

Peu après notre retour d'Europe, le 20 juillet, nous avons repris cette revision de la Phase I, complétant le travail amorcé en mai.

A - La version 2 de la Phase I

Les changements apportés à la version initiale de la Phase I, de mai à août ont été très importants et nombreux. Qu'il nous suffise de mentionner les principaux :

1) Elimination du Trésor

En plus des participants divisés en équipes ministérielles, dans le but de mieux coller à la réalité, le jeu comportait un Exécutif composé de trois personnes, un représentant du Trésor et le Meneur. Nous avons retranché le Trésor dans le but de simplifier le modèle organisationnel et aussi à cause du rôle ambigu qu'il jouait entre le Meneur et l'Exécutif. Le rôle du Trésor était de fixer les règles d'allocation des ressources et de recevoir, approuver ou modifier les demandes des ministères. Ce rôle est maintenant dévolu à l'Exécutif. En limitant ainsi le nombre d'intervenants dans le jeu, nous pouvions enrichir leur rôle. D'autre part, ceci a pour effet de réduire les équipes ministérielles de 6 à 5 participants et d'abaisser le nombre minimum de participants de 30 à 25.

2) Jeu ouvert, jeu fermé

Dans le but de développer un faisceau de stratégies dans le jeu, nous y avons introduit la possibilité du jeu "ouvert".

Dans la version originale, nous ne prévoyions que l'option "fermée", c'est-à-dire celle où l'Exécutif et le Meneur travaillent ensembles, l'Exécutif ne jouant qu'un rôle d'assistant du Meneur.

L'option "jeu ouvert" est celle où l'Exécutif est autonome et joue un jeu différent de celui des participants. De plus, il ne reçoit pas de directives du Meneur. Le Meneur demeure maître absolu des règles du jeu mais il se cantonne dans ce seul rôle et ne participe pas à l'orientation du jeu.

Cette option exige un Exécutif particulièrement fort et permet une beaucoup plus grande souplesse dans le jeu. Pour les premières expérimentations, cette formule rendra le jeu plus intéressant et permettra d'en voir toutes les possibilités. Cependant, cette option étant beaucoup plus exigeante de l'Exécutif, il nous semblait qu'après les premières expérimentations, l'on doive la remplacer par le jeu fermé.

3) Interrelations des ministères

Dans le but de forcer les membres des équipes ministérielles à échanger entre elles et à utiliser les conférences administratives régionales (CAR) nous avons introduit des interrelations entre les ministères. Nous voulions favoriser ces interrelations afin d'éviter que les participants ne soient tentés de fonctionner quasi uniquement à

l'intérieur de leur ministère. C'est ainsi que, par exemple, le ministère des Ressources naturelles avait besoin de faire construire annuellement, par le ministère de l'Aménagement territorial, 200 milles de routes d'accès à la forêt pour maintenir le niveau d'exploitation forestière. A défaut d'entente entre les ministères, il n'y aurait pas d'exploitation forestière, d'où augmentation du nombre des chômeurs qui eux émargent au budget du ministère des Ressources humaines.

4) La cohérence des données

Dans la version initiale, nous avons décelé des incohérences au niveau des ratios et coûts des différents ministères. Afin de permettre l'interrelation des actions des ministères, il nous a fallu revoir ces ratios et coûts.

C'est ainsi que pour le ministère des Ressources humaines, nous avons spécifié un taux de placement après les cours et avons spécifié le nombre de chômeurs que peut desservir adéquatement un centre de main-d'oeuvre. Ces données manquaient dans la version originale et il n'était pas possible de relier l'action du ministère à la situation socio-économique générale et par là à l'action des autres ministères dans le même cadre.

5) Introduction générale

Dans la version initiale, l'introduction ne nous semblait pas décrire suffisamment le rôle du manager et n'expliquant qu'imparfaitement le lien entre UTOPIE et ce rôle. Nous avons refait cette introduction en insistant sur ce qu'est la management, le cycle de gestion, la définition du bon manager selon différentes approches (psycho-syncrétique, asiologique, psychométrique, comportementale) et nous avons aussi expliquer les objectifs d'une simulation.

Ceci nous permet de fournir aux participants, avant le début du jeu, un document qui offre des avenues de réflexion sur le management et le manager et qui peut fournir quelques points de repères aux questions qui surgissent en cours de jeu.

6) Description du jeu

Ayant introduit de nombreux changements dans le jeu, notamment par l'élimination du Trésor, nous avons refait la description du jeu.

Nous avons cru devoir ajouter un nouveau document : "Introduction spéciale à l'intention du Meneur de jeu". Ce document explique au Meneur et à l'Exécutif, les possibilités du jeu. Il explique d'abord le concept général ainsi que le déroulement. Il précise les rôles des participants, du Meneur et de l'Exécutif, et décrit les

possibilités de jeu ouvert et de jeu fermé. Ce document explique aussi les périodes d'évaluation et de discussion. Il se termine en décrivant la règle optionnelle de statut qui permet de complexifier le jeu.

Cette règle optionnelle de statut introduit des clivages entre les participants. Ceux-ci sont tous des cadres appartenant à l'une des sept catégories de ce groupe. La première catégorie est la plus basse dans l'échelle des statuts et la septième, la plus élevée.

Ces instructions plus précises au Meneur et à l'Exécutif permettent de comprendre plus facilement le jeu et laissent place à une complexification grandissante selon le besoin.

7) Documents de contrôle

Face à une accumulation de documents, nous avons dû établir des documents de contrôle. Nous avons d'abord dressé la liste de tous les documents, les identifiant par couleurs selon les destinataires et les numérotant selon les phases.

Nous avons également établi le programme des activités pour la Phase I en précisant, à chaque étape, les documents à remettre ainsi que leurs destinataires. Ce document permet de s'assurer que tous les documents seront remis au bon moment.

8) Documents d'évaluation

Dans la version initiale, nous avions établi des documents d'évaluation que nous avons complètement modifié. Nous n'avons pas retenu le sociogramme et l'évaluation par les pairs. Nous avons préféré préparer un document qui nous serve de canevas pour l'évaluation "à chaud" ainsi qu'un guide pour l'évaluation écrite prévue environ trois semaines après le jeu. Ceci étant dû en partie au fait que la 1ère séance du jeu en était une aussi d'expérimentation

9) Formulaires nouveaux

Nous avons créé quelques formulaires et avons complètement remanié le formulaire de description des programmes et budget. Nous avons rédigé ces formulaires dans le but de faciliter le travail des participants et de s'assurer que toutes les équipes ministérielles produiraient des documents relativement comparables.

10) Lexique

Comme nous nous adressions à un groupe passablement hétérogène (les étudiants débutant à l'ENAP), nous avons dressé un lexique des termes techniques utilisés dans le jeu. Cette liste n'est pas exhaustive, loin de là, car elle ne comporte que sept termes, mais elle voulait assurer une homogénéité d'interprétation.

11) Durée du jeu

Initialement, le jeu devait durer deux jours. Mais devant l'accroissement de complexité que nous y avons apporté, nous avons dû allonger le jeu. Pour éviter de trop bousculer les participants, nous avons porté la durée de la Phase I à deux jours et demi.

Ces différents changements illustrent à quel point tout en s'inspirant de la version initiale, la version 2 en diffère et est enrichie.

B- L'expérimentation

Le jeu a été joué pour la 1ère fois dans le cadre de la semaine d'intégration des nouveaux étudiants de l'ENAP, du 16 au 20 août, à la demande du professeur André Gingras. L'objectif visé par celui-ci était d'abord une intégration sociale des étudiants : qu'ils apprennent plus rapidement à se connaître. Notre objectif était quand même assez différent puisque nous voulions surtout évaluer le jeu.

Pour constituer l'Exécutif, nous avons fait appel à MM. Roland Parenteau et Jocelyn Jacques, professeurs à l'ENAP, ainsi qu'à M. Lionel Ouellet, professeur en administration à l'Université Laval. M. André Gingras ainsi que les trois auteurs de ce projet d'intervention ont agis comme Meneur du jeu.

Le premier après-midi a servi à expliquer le jeu aux participants et à leur remettre certains documents. Le véritable début du jeu était le lendemain matin. Le troisième jour, les équipes ministérielles devaient présenter un budget-programme en avant-midi et l'après-midi était réservé pour la première évaluation.

III EVALUATION

Après chaque phase, il est prévu de faire une période d'évaluation afin de faire le point et de permettre aux participants de mieux intégrer l'apprentissage qu'ils ont fait dans le jeu.

Le 18 août 76, en après-midi, nous avons procédé à cette période d'évaluation mais nous y avons ajouté une dimension; l'évaluation du jeu lui-même. Cette évaluation orale s'est donc faite à chaud.

Nous avons enregistré cette session d'évaluation et l'écoute des bobines d'enregistrement nous a fait réaliser que les participants ont fait une analyse très émotive. Ils ont cherché, et c'est normal, à justifier leurs actions plutôt qu'à évaluer le jeu.

Le 13 septembre, nous avons rencontré à nouveau les participants, leur demandant cette fois une évaluation écrite. Cette évaluation était structurée et comportait des questions ayant rapport à l'intérêt pour le jeu, le déroulement du jeu, le contenu du jeu et son environnement. Ce questionnaire devait être rempli en équipe ministérielle.

A- Intérêt pour le jeu

Les deux évaluations des étudiants ont révélé un grand intérêt pour le jeu. La très grande majorité d'entre eux se sont avoués heureux de l'expérience et ont manifesté le désir de jouer la phase II.

L'évaluation des professeurs, membres de l'Exécutif, laisse apparaître un haut niveau d'intérêt pour le jeu. Tous sont satisfaits d'y avoir participé et ne veulent pas y voir apporter de modifications majeures. Ils ont particulièrement apprécié l'option "jeu ouvert", l'un ajoutant "que cela a permis de joindre l'utile à l'agréable". L'un deux s'est exclamé : "Pour une fois qu'on a du pouvoir" !!

B- Environnement

Pour une simulation, l'environnement physique est toujours important. Nous avions besoin de douze salles : cinq pour les ministères, quatre pour les conférences administratives, une pour la plénière, une pour l'Exécutif et enfin une pour les Meneurs. Comme nous n'en avions qu'onze, l'Exécutif dût se réunir dans la salle de plénière. Nous avions une quantité suffisante de cartes et de documents.

L'environnement simulé a été jugé excellent tant par les participants que par les professeurs membres de l'Exécutif. On a proposé de remplacer le nom UTOPIE par celui de Québec. Il nous semble que même si UTOPIE ressemble au Québec il ne faut pas trop insister sur cette analogie de façon à laisser libre cours à l'imagination des participants.

Un participant aurait voulu avoir la possibilité d'inviter des personnes ressources pour l'aider dans l'administration ministérielle, comme on peut le faire dans la réalité. Mais, pour cette phase surtout, ouvrir la porte à cette possibilité risquerait d'enlever tout le dynamisme de la participation des équipes ministérielles.

Globalement, il semble que l'environnement tant physique que simulé ait été relativement satisfaisant et n'ait pas posé de problèmes particulier au jeu.

C- Contenu du jeu

1. Les objectifs d'apprentissage

L'expérience de la première phase de la simulation avec les nouveaux étudiants de l'ENAP au début de l'année, a mis en évidence des différences importantes dans les perceptions des objectifs d'apprentissage de la simulation entre les concepteurs du jeu, les membres de l'Exécutif et les étudiants. Il est important d'analyser ces différences de façon à réévaluer les objectifs d'apprentissage.

Selon ses concepteurs, le jeu UTOPIE a pour but d'enseigner en situation simulée et de façon syncrétique, le rôle du gestionnaire public, ses tâches, ses moyens d'action et leurs conditions d'exercice. Il s'agit donc d'une méthode d'apprentissage qui vise à permettre aux participants de se familiariser, par une mise en situation, avec les tâches habituelles du manager et les dimensions importantes de son rôle, comme par exemple le fait d'évoluer dans un monde où il y a beaucoup d'incertitude. Ce contact direct avec le métier de manager ne vise pas tellement à faire apprendre des techniques ou à développer des habilités qu'à permettre à l'étudiant de mieux connaître ses

forces et ses faiblesses de façon à :

1. se fixer des objectifs d'apprentissage et de développement personnel dans le cadre du programme de cours de l'ENAP et à l'extérieur;

2. vérifier le développement de ses connaissances et de ses habilités au cours de différentes phases du jeu. Ces différentes phases seront éventuellement développées de façon à s'insérer dans le programme de maîtrise de l'ENAP à intervalles réguliers au cours du déroulement de ce programme;

3. être en mesure d'utiliser d'une façon rentable cette connaissance de soi, une fois de retour sur le marché du travail, en sachant exploiter ses points forts et compenser pour ses déficiences par différentes méthodes.

Pour atteindre ces objectifs d'apprentissage, il est donc essentiel que les participants soient en mesure d'évaluer clairement les différents problèmes qu'ils devaient régler et le degré de succès qu'ils ont obtenu.

Lors de la présentation d'UTOPIE aux étudiants, ces objectifs avaient été explicités et le professeur André Gingras qui jouait le rôle de "Meneur de jeu" avait ajouté les objectifs suivants :

-un objectif social d'intégration des nouveaux étudiants. La simulation devait donc leur permettre de se connaître et leur donner l'occasion de passer de l'état d'aggrégat à celui de groupe;

-un objectif de sensibilisation à l'environnement gouvernemental. Malgré que toute simulation soit nécessairement une simplification de la réalité, UTOPIE devait permettre d'acquérir une certaine connaissance des institutions, structures et rouages administratifs typiques d'une administration publique;

-un objectif d'apprentissage technique. Le jeu devait permettre un début d'apprentissage ou à tout le moins une sensibilisation à certaines techniques à la base du métier de manager : préparation budgétaire, marchandage, communication etc. Ce dernier objectif recoupe passablement l'objectif de base de la simulation exprimé précédemment. Cet objectif "technique" devait créer de l'"insatisfaction" et des "frustrations" de façon à piquer la curiosité et susciter l'intérêt des participants.

Lors de l'évaluation du jeu "à chaud" par les étudiants, certains d'entre eux ont affirmé qu'ils ne connaissaient pas les objectifs d'apprentissage et qu'ils se sentaient frustrés à cause de cela.

Ces remarques, surprenantes à première vue, ont rapidement laissé voir ce qu'elles recouvraient : une frustration assez prononcée occasionnée par le sentiment de n'avoir pas réussi à faire un bon budget, d'avoir été bousculés par le temps, d'avoir mal compris certaines données, de ne pas avoir tenu compte correctement de l'inflation, etc. Si l'on ajoute à cela le sentiment d'avoit été manipulés par des rumeurs (1) suscitées volontairement et perturbés dans leur travail par des interventions de l'Exécutif (2), on comprend que la frustration était assez élevée et que le sentiment d'avoir appris quelque chose était faible. L'objectif de frustration était donc atteint mais cela était-il positif puisque plusieurs ne voyaient pas le lien entre les objectifs d'apprentissage et l'expérience qu'ils venaient de vivre ? Ce manque de prise de conscience des nombreuses dimensions d'une expérience à la fois très riches et très frustrante était probablement normal au moment où cette évaluation à chaud a été faite par les étudiants. Il aurait cependant fallu analyser cette frustration dans un processus de réflexion qui aurait permis à chacun d'exprimer ce qu'il

---

(1) L'Exécutif a volontairement provoqué une rumeur en rencontrant privément le sous-ministre des Affaires sociales ce qui a fait prendre pour acquises des demandes de transfert de budget qui n'ont finalement pas reçues de réponses positives.

(2) A un moment où le cycle budgétaire était relativement avancé l'Exécutif a convoqué une conférence de presse à laquelle participait le sous-ministre des Affaires sociales (en l'absence du ministre qui avait dû quitter pour des raisons fortuites). Au cours de cette conférence, un projet de cartonnerie a été annoncée ce qui a contribué à perturber davantage le mécanisme d'élaboration du budget déjà très laborieux.

avait vécu et de prendre conscience des différentes dimensions de son expérience. C'est ainsi qu'il aurait fallu les amener à réfléchir sur le rôle des Meneurs et des interventions ponctuelles de l'Exécutif, les amener à se demander s'il s'agissait là d'une bonne façon de simuler l'incertitude qu'affronte nécessairement tout administrateur et les faire réfléchir sur leur façon d'y faire face. Malheureusement, les Meneurs de jeu cherchaient plus à évaluer leur nouvel instrument pédagogique qu'à poursuivre cette réflexion. Ainsi, la présence d'un magnétophone et la trop brève durée de la séance d'évaluation n'ont pas permis à chacun de s'exprimer. De même, la trop grande proximité dans le temps de cette séance d'évaluation et de la simulation elle-même et l'animation trop peu "structurée" (il y avait trois animateurs qui intervenaient à tour de rôle, au gré de leurs idées et sans plan directeur) ont contribué à rendre très incomplète cette séance d'évaluation ou plutôt de réflexion. Sans cette lacune, la séance d'évaluation aurait permis de canaliser la frustration et de faire ressortir l'apprentissage réel.

Malgré un assez haut degré de frustration, certains étudiants ont quand même apprécié le fait que la simulation leur avait apporté quelque chose :

-elle leur a donné l'occasion d'effectuer un travail de groupe ce qui leur a permis de mieux se connaître;

-elle leur a fait prendre contact avec certaines dimensions de la vie d'un administrateur public;

-elle leur a donné le goût de faire du P.P.B.S.;

-elle leur a permis de constater la complexité des rouages administratifs gouvernementaux.

Lors d'une évaluation ultérieure, les étudiants ont quand même continué à déplorer le manque d'objectifs clairs ce qui, selon nous, confirme le fait que le temps ne peut pas à lui seul permettre une assimilation complète d'une expérience mal intégrée et souligne ainsi la nécessité d'une bonne séance de réflexion. Le temps leur a quand même permis de se faire une idée plus précise de l'apprentissage relié à la simulation. C'est ainsi que plusieurs d'entre eux affirment que la simulation leur a permis de découvrir leur ignorance des techniques du P.P.B. et leur a donné le goût d'étudier cette méthode de rationnalisation des choix budgétaires. Ils estiment ainsi que l'objectif de leur faire préparer un budget a été pleinement atteint et que la mise en situation de management était très réaliste. Ils estiment que la simulation leur a permis de mieux se connaître à l'intérieur de chaque équipe et de découvrir le style de fonctionnement de leur groupe. Ils pensent cependant que cette intégration n'a pas fonctionné entre les équipes. Finalement, le fait de s'être fait prendre au processus des rumeurs leur a permis de prendre conscience de l'importance de ce phénomène dans les organisations.

Pour leur part, les professeurs estiment que l'objectif de créer des heurts, des antagonismes et des phénomènes de groupe a été très bien réussi. Ils constatent en effet que ce nouveau groupe d'étudiants est beaucoup mieux intégré que les groupes antérieurs. Sans s'en rendre vraiment compte, les étudiants ont donc créé des liens entre eux au delà de leur équipe de travail initiale. Le professeur Claude Grenier qui a animé une session d'informatique intense d'une durée de deux semaines immédiatement après la simulation estime lui aussi qu'il n'avait jamais vu un groupe aussi bien intégré.

On peut donc conclure que, malgré les objectifs d'apprentissage mal intégrés, la simulation semble avoir produit plusieurs effets positifs, à la fois du point de vue des étudiants et des professeurs. Nous ne pensons pas qu'il faille modifier ces objectifs de la simulation, le premier de ces objectifs étant global alors que les objectifs déterminés par M. André Gingras sont plus spécifiques à la Phase I. Il est cependant très important de revoir complètement la période prévue pour l'évaluation ou la réflexion.

Le seul effet négatif de cette expérience semble être le degré de frustration un peu trop élevé ou non contrôlé. Les modifications apportées à la période d'évaluation pourront y remédier en partie. D'autres modifications reliées aux données de base du jeu et à son déroulement compléteront les correctifs nécessaires pour mieux

contrôler la frustration.

2. Les données de base

Nous allons ci-après résumer les principaux commentaires et suggestions concernants les données de base du jeu.

a) Certains étudiants ont indiqué qu'ils avaient mal compris les réactions de l'Exécutif à leur budget. Le budget adopté par l'Exécutif a été annoncé et expliqué dans le cadre de la simulation elle-même. Il aurait donc fallu, au cours de la période d'évaluation, expliquer toutes les raisons qui ont motivé l'Exécutif à accepter tel ou tel élément du budget. Cet exercice aurait probablement été assez fastidieux et aurait prolongé de beaucoup la période d'évaluation. Il serait approprié, dans cette perspective, de séparer en deux la période d'évaluation. La première partie serait alors animée par l'Exécutif et porterait exclusivement sur l'évaluation du budget. La deuxième partie aurait lieu quelques jours plus tard et porterait sur l'apprentissage fait par chaque participant.

b) Au cours de la première évaluation, quelques étudiants avaient déploré le fait que la documentation des autres ministères ne leur était pas accessible et que cela compliquait inutilement la simulation. Au cours de la deuxième évaluation ils ont cependant re-

connu l'intérêt de cette division des dossiers qui non seulement constitue une excellente simulation de la réalité administrative mais a aussi l'avantage de forcer les étudiants à se rencontrer et à établir un processus dynamique de discussion et de négociation. Nous pouvons ajouter que cet aspect de la simulation est à la base même de la conception de ce jeu et rejoint ses objectifs d'apprentissage fondamentaux.

c) Certains étudiants ont mis en doute l'utilité de la formule de programmation triennale en alléguant qu'ils ne savaient pas à quoi elle pouvait servir. On peut en effet constater que cette formule a été très peu utilisée par les équipes. A notre avis, ceci s'explique surtout par le fait que toutes les équipes ont eu beaucoup de difficultés à fabriquer leur budget étant donné le trop grand nombre de contraintes, compte tenu du temps disponible. Il était illusoire dans ce contexte de s'attendre à ce que les équipes ministérielles consacrent beaucoup de temps à cette programmation. Cependant, dans l'optique où la proportion du nombre de contraintes par rapport à la quantité de temps alloué pour en tenir compte, serait légèrement modifiée, l'exercice qui consiste à effectuer une prévision pluri-annuelle s'avèrerait intéressant pour les ministères et révélateur de leur aptitude à la planification. Des modifications apportées au déroulement du jeu pourront répondre à cette exigence. L'exercice qui consiste à préparer des prévisions pluri-annuelles est extrêmement simple sur le plan techni-

que et ne nécessite pas à notre avis de directives particulières. C'est par contre un exercice qui demande un travail intellectuel à la fois difficile et caractéristique du travail de manager.

d) Il a été suggéré, lors de la deuxième évaluation des étudiants que les dossiers soient plus volumineux et contiennent des éléments inutiles de façon à mieux refléter la réalité. Cette suggestion contraste étrangement avec l'impression de trop grande complexité par rapport au temps alloué qu'ont exprimé les étudiants lors de la première évaluation. Il est intéressant de constater jusqu'à quel point les étudiants sont préoccupés par l'idée que la simulation doit refléter le plus grand nombre d'aspects possible de la réalité. Nous devons malheureusement constater que pour simuler adéquatement tous les aspects de la réalité, il serait nécessaire de reproduire la réalité elle-même jusque dans sa dimension temporelle. Il serait plus simple alors de mettre les étudiants dans des situations de travail réelles et de les entourer de moniteurs et d'observateurs. Ce genre d'expérience comporterait malheureusement des coûts prohibitifs. La simulation UTOPIE tente donc de reproduire des aspects caractéristiques et importants de la réalité de travail du manager tout en simplifiant plusieurs aspects de cette réalité de façon à ce que l'expérience comporte des coûts raisonnables. Nous sommes tout à fait d'accord avec la suggestion qui consiste à complexifier les dossiers de façon à forcer les participants à ne retenir que l'essen-

tiel. Nous croyons que cette suggestion ne pourrait pas être appliquée à la Phase 1 (un) de UTOPIE sans en allonger indument la longueur. Nous pensons cependant que cette idée pourrait être appliquée avec succès dans une phase ultérieure où une importance plus grande sera accordée à l'esprit de synthèse au détriment des autres qualités du manager.

e) Des étudiants ont déploré un manque de cohérence entre les dossiers techniques et les instructions politiques. C'est ainsi que le projet de cartonnerie n'était prévu dans aucun dossier et comportait des implications budgétaires très importantes qui bouleversaient plusieurs calculs. Ce manque de cohérence est réel et est occasionné par le fait que l'Exécutif joue lui-même un rôle à l'intérieur duquel il a beaucoup de latitude. Cette grande latitude de l'Exécutif a été voulue de façon à mieux simuler la réalité. Nous pensons en effet qu'il est très fréquent que des dossiers administratifs cohérents sur le plan technique soient bouleversés par des décisions à première vue inoffensive mais politiquement très judicieuse. Par ailleurs, il est souhaitable que des interventions de l'Exécutif ne soient pas trop importantes car, à ce moment, elles pourraient mettre en péril la cohérence même de la simulation.

f) Des étudiants et des professeurs ont souligné le manque de clarté des données techniques surtout à cause de leur grande complexité. A ce sujet, certains ont suggéré de simplifier les chiffres en les arrondissant, ou encore de mettre une calculatrice à la disposition de chaque équipe. On a aussi suggéré de préparer des formules de calcul qui permettraient d'enlever l'accent sur les aspects techniques et de le reporter sur les véritables problèmes à régler. Nous pensons que la façon de simplifier le jeu qui comporterait le plus d'avantages serait de fournir une calculatrice à chaque équipe. En effet, il apparaît inutile de simplifier davantage les chiffres (qui sont déjà arrondis dans presque tous les cas) puisque des phénomènes comme l'inflation ou les augmentations budgétaires sont susceptibles de détruire cette simplification initiale. Par ailleurs, la préparation de formules de calcul prévoyant toutes les données nécessaires empêcherait les étudiants de se poser des questions fondamentales sur la pertinence des programmes et leur indiquerait toutes les dimensions de la réalité dont ils doivent tenir compte pour produire un output techniquement correct. Puisque le but de ce jeu n'est pas de former des techniciens de l'administration mais de donner l'occasion aux étudiants de mieux connaître leurs aptitudes à occuper des postes supérieurs, nous pensons que la solution consistant à mettre des calculatrices à leur disposition est la meilleure.

g) Plusieurs suggestions ont été faites pour compléter des données de base ou en ajouter d'autres qui manquaient. C'est ainsi que la majorité des étudiants ont éprouvé des difficultés dans le calcul de l'inflation surtout parce qu'ils connaissaient mal ce qu'est un taux d'inflation et quelle différence il y a entre un budget et des coûts. Les notions budgétaires et la façon d'utiliser un budget antérieur sont également des éléments qui ont posé des problèmes parce qu'ils ont été mal compris. Nous comptons donc ajouter des explications et préciser ces notions dans le PETIT MANUEL DU PARFAIT ADMINISTRATEUR.

h) Les étudiants se sont rendu compte qu'ils n'ont pas compris toutes les implications budgétaires de leurs décisions, plus particulièrement en ce qui concerne l'impact de ces décisions sur les autres ministères. Il est normal jusqu'à un certain point que les étudiants n'aient pas réussi à tenir compte de toutes ces interrelations à cause de leur assez grand nombre. Cette situation n'a pas causé beaucoup de frustrations et a semblé être perçue par les étudiants comme une bonne façon de simuler la réalité. Le degré de précision de ces interrelations est très variable. Certaines d'entre elles sont précises et chiffrées, d'autres sont indiquées d'une façon floue alors que plusieurs sont laissées à l'imagination et au jugement des participants. L'une de ces interrelations indiquée de façon imprécise

a soulevé plusieurs questions de la part des participants. En effet, certains programmes avaient une influence sur la balance des paiements du pays. Cette influence n'était pas précisée et la notion de balance des paiements était expliquée sommairement. Les étudiants n'ont pas tenu compte de cette donnée et certains d'entre eux se sont plaint qu'ils ne comprenaient pas de quelle façon pouvait jouer cette relation. N'ayant rien apporté dans le jeu, cette notion pourrait facilement être supprimée. Elle pourrait aussi comporter des implications chiffrées très précises qui obligeraient les étudiants à en tenir compte. Cette dernière solution aurait l'inconvénient d'augmenter le nombre d'éléments dont les participants doivent obligatoirement tenir compte pour réussir le jeu. Nous pensons qu'après seulement une vérification pratique de la simulation UTOPIE, il serait prudent de conserver telle quelle la notion de balance des paiements de façon à ce qu'elle demeure une dimension pouvant être considérée dans la prise de décision sans pour autant constituer une donnée de base essentielle. Le Meneur de jeu pourrait alors expliquer aux étudiants intéressés de quelle façon cette notion peut être prise en considération par les participants.

i) Certains participants ont exprimé l'idée qu'on précise à l'avenir si les sous-ministres ont la possibilité de se réunir, s'il

est possible de réaliser un étalement pluri-annuel des programmes de dépenses et ce qu'est une conférence administrative régionale. Nous sommes évidemment d'accord pour préciser ces règles du jeu qui sont de nature à faciliter le déroulement de la simulation. En ce qui concerne l'étalement pluri-annuel des dépenses, nous pensons que c'est une possibilité qui doit être limitée pour obliger les participants à comptabiliser dans leur budget de l'année, une partie raisonnable des dépenses encourues par leurs décisions. C'est ainsi que ces étalements pourraient être limités à des dépenses d'immobilisation très importantes, ce dont au moins le tiers serait comptabilisé la première année.

j) Les professeurs et les étudiants sont d'accord pour estimer que certaines données générales pourraient être ajoutées de façon à ce que l'environnement simulé soit le plus complet possible. Les données à ajouter concernent le climat et l'environnement du pays. Cette lacune a été constatée lorsqu'on s'est rendu compte qu'on ne connaissait pas dutout l'environnement extérieur au pays et les raisons qui expliquaient la faible densité de la population dans la région septentrionnale. Nous pensons qu'il n'est pas nécessaire de préciser jusque dans les détails ces dimensions de la réalité puisque l'accent doit être mis sur les variables plus directement liées à l'administration du pays et qui constituent l'essentiel de la documentation remise aux participants. De façon à éliminer toute ambiguité et surtout à éviter toute dis-

cussion inutile, nous avons cependant décidé de décrire sommairement l'environnement géopolitique du pays.

b) Des professeurs estiment que le texte d'introduction est beaucoup trop long et contient une revue de la littérature inutile. Nous voulions en effet que ce texte d'introduction inspire la période d'évaluation et nous pensons qu'à cette fin, le texte est en effet trop long et pas assez lié à l'expérience vécue par les participants. Il est irréaliste de tenter d'utiliser un même texte à des fins aussi différentes. Cette introduction sera donc épurée considérablement et un guide permettant au Meneur de jeu de mieux diriger la période d'évaluation de l'apprentissage sera préparé.

3. Conclusion

L'expérimentation du mois d'août nous a permis de constater que d'une façon générale, les objectifs d'apprentissage fixés sont réalistes et correspondent réellement aux dimensions importantes de la simulation. Ces objectifs n'ont cependant pas été atteints puisque la majorité des étudiants les ont mal perçus et ont intégré imparfaitement les éléments d'apprentissage de l'expérience. Nous pensons que la principale correction à apporter pour rendre

les éléments d'apprentissage plus facilement assimilable concerne la séance d'évaluation. Désormais, il devrait y avoir une véritable séance d'évaluation de la "output" du jeu c'est-à-dire des budgets et des programmes des ministères. Cette séance suivrait immédiatement la dernière étape de la simulation elle-même, étape au cours de laquelle l'Exécutif transmet sa décision concernant les budgets des ministères. La séance serait animée par les anciens membres de l'Exécutif. Elle permettrait d'une part, de poser des questions aux personnes qui constituaient l'Exécutif, de façon à comprendre leurs réactions et d'autre part, aux membres de l'Exécutif d'amorcer une discussion sur les lacunes et les points forts de l'output produit. Cette séance de discussion serait différente de la séance d'évaluation de l'apprentissage qui elle, serait animé par un Meneur du jeu et aurait lieu idéalement entre 24 et 72 heures plus tard. Un guide d'évaluation sera élaboré de façon à préciser la manière dont cette période essentielle du jeu doit être mené.

Outre ces changements, des modifications au rythme du jeu lui-même pourraient faciliter la production d'un meilleur output ce qui réduirait un peu la frustration et contribuerait à faciliter l'intégration des éléments d'apprentissage. Ces change-

ments ne devraient cependant pas éliminer complètement la frustration qui se dégage normalement d'une simulation, de façon à susciter la réflexion et le désir de poursuivre l'apprentissage. Le chapitre qui suit abordera ces aspects des modifications à apporter à la simulation.

En ce qui concerne les données de base du jeu, nous pensons qu'elles sont relativement complètes et appropriées à la simulation. Les corrections et précisions que nous apporterons pour tenir compte des suggestions qui nous ont été faites, ne modifient pas de façon fondamentale le canevas de base du jeu.

D- Dynamique du jeu

L'évaluation de cet aspect du jeu doit se faire en distinguant deux éléments fondamentaux qui sont :

1. L'utilisation du temps
2. Le modèle organisationnel retenu

1. Temps - rythme

Les critiques formulées par les participants et les membres de l'Exécutif tant pendant le jeu qu'après celui-ci ont été unanimes sur les points suivants :

-Le départ du jeu est trop lent

Les informations nécessaires au démarrage du jeu ont été distribuées au cours des deux premières demi-journées alors qu'elles auraient pu l'être dans la seule première demi-journée. Ceci aurait permis de gagner autant de temps pour le travail des étapes ultérieures. Les participants ont eu l'impression de perdre leur temps au début, alors qu'ils en ont manqué par la suite.

L'étalement dans le temps de la distribution des informations avait été programmé dans le but de permettre une meilleure ingestion de celles-ci et une progression dans la connaissance des éléments de la situation simulée. Nous avions fait l'hypothèse que les données concrètes du problème à résoudre seraient d'autant mieux comprises que le contexte général aurait été bien assimilé.

Les informations nécessaires au départ sont de deux ordres : celles qui donnent le cadre général de la simulation (règles du jeu, description sommaire du pays et du gouvernement, description des ministères) et celles qui exposent les éléments du problème à résoudre (préparation de programmes budgétaires, techniques, budgets antérieurs....) Les informations concernant la simulation, sont objectif et son cadre général pourrait être distribuées avant le début du jeu et alors la première demi-journée du jeu serait consacrée aux informations décrivant la situation immédiate et les éléments du problème à résoudre. En plus de sauver du temps, cet arrangement aurait l'avantage de faire entrer les participants plus rapidement dans le jeu et d'accroître ainsi leur motivation.

-Après la première journée, le rythme du jeu est trop rapide : Il ne permet aux participants d'analyser toute l'information reçue, d'échanger avec les autres équipes ministérielles les informations pertinentes et d'examiner toutes les hypothèses de solution possibles. Ceci est dû au fait, comme nous l'avons déjà dit, que tout au long du jeu, de nouvelles données sont ajoutées au problème initial et ce, jusqu'à la fin de la deuxième journée du jeu, alors qu'il ne reste que le soir de ce deuxième jour pour finaliser les solutions qui devront être présentées le lendemain matin.

Ce rythme bousculant a été voulu à la fois pour simuler une certaine réalité, où les problèmes ne sont jamais fixés dans le temps, et pour forcer les participants à s'organiser rapidement et à travailler en équipe.

Nous avons sans doute mal calculé la difficulté que représentait la dissémination des informations entre les conférences régionales et entre les ministères de sorte que certaines informations capitales n'ont pas été échangées comme elles auraient dû l'être et personne n'a été à même de se faire une idée globale de la situation. Nous avons peut être également mésestimer le temps nécessaire à la compréhension même de l'impact et de l'importance de certaines données.

Nous ne croyons pas cependant que l'objectif soit mauvais. Il faut certainement, pour respecter le réalisme recherché, limiter le temps disponible à l'analyse de la situation. Il faut néanmoins qu'il reste suffisamment de temps pour que les participants aient une chance d'élaborer des solutions satisfaisantes.

On pourrait peut être arriver au même résultat en simplifiant le problème et les éléments qui le composent. Le jeu y perdrait en réalisme et en intérêt. Comme de toute façon il nous faudra raccourcir la phase de départ, il est facile d'allonger la phase suivante. Au lieu de consacrer deux demi-journées au démarrage

du jeu, on n'y consacrera qu'une seule et l'autre servira à débuter plus tôt la phase d'analyse et d'échanges d'informations. Ces échanges sont essentiels pour la compréhension de tous les éléments du problème et ils sont importants pour la préparation des stratégies budgétaires des ministères. La qualité des solutions présentées dépend en grande partie de la capacité des différents ministères de développer des stratégies régionales coordonnées.

-Il faut ajouter une demi-journée au jeu :
de façon à permettre la préparation de meilleures solutions. Cette critique formulée par tous les participants trouve sa réponse dans ce qui précède.

Il est possible ainsi d'allonger la période réellement disponible pour la préparation des solutions sans allonger le jeu lui-même. Nous considérons que deux jours et demi sont un maximum et permettent de maintenir l'intérêt et nous pensons qu'ajouter à cette durée rendrait plus difficile d'organiser ce jeu.

Le tableau qui suit illustre le déroulement du jeu tel que nous l'avons dirigé les 16-17 et 18 août dernier. Le tableau donne la programmation des activités et des informations fournis de

l'extérieur aux participants. Il ne faut pas oublier que durant tout ce processus beaucoup d'autres informations sont générées par les participants et échangées entre eux.

UTOPIE Session du 16 - 17 - 18 août 1976

JOUR	Heure	ACTIVITES	INFORMATIONS	Documents	TACHES A B C D
Jour 1 - P.M.	14:00	Réunion de tous les participants et exécutif	Présentation des objectifs	0.1	
			Description du fonctionnement du jeu	0.2	
			Présentation du pays avec la carte	1.6	
	15:30	Division des équipes, choix des sous-ministres et explications additionnelles	Présentation du lexique	0.9	
			Description des ministères	1.2	
Jour 2 - A.M.	9:00	Réunion de tous les participants	Aux sous-ministres:	9.1	
			-directive de départ	1.1	
			-organisation minist.	9.2	
			A tous		
			-budget précédent	1.7	
	10:30	Réunions simultanées	Priorités gouvernementales	VER	
		-s.-min. et exécutif	Description du pays	1.5	
		-conférences régionales	Desceiptions régionales	1.4	
	12:00	Rencontre entre meneur de jeu et 1 membre de chaque équipe	Explications du processus budgétaire et formulaires	1.8	
Jour 2 - P.M.	14:00	Rencontre du ministre des affaires sociales avec l'exécutif.	Rumeur de transfert d'un programme entier d'un ministère à un autre	VER	
	14:30	Conférences régionales			
	15:00	Rencontre des sous-ministres avec l'exécutif	Priorités gouvernementales revisées et directives budgétaires	VER	
	16:30	Conférence de presse	Nouveau projet affectant développement régional	VER	
	Soirée	Travail en équipe			

UTOPIE - Session du 16 - 17 - 18 août 1976 (suite)

JOUR	Heure	ACTIVITES	INFORMATIONS Documents	TACHES A B C D
Jour 3 - A.M.	10:00	Présentation des budgets et programmes par équipe		
	12:30	L'exécutif se retire pour délibérer		
Jour 3 - P.M.	15:00	Exécutif répond aux demandes et critique les projets des équipes		
	15:30	Discussion et évaluation du travail animés par meneurs	Programme et guide d'évaluation 10.1	

NOTE: 1. Dans la colonne des documents, "VER" signifie que l'information a été donnée verbalement plutôt que par écrit.

2. Dans la colonne des tâches:

A = organisation de l'équipe ministérielle
B = définition de la problématique budgétaire
C = préparation technique des demandes budgétaires
D = élaboration des stratégies et des programmes

La dernière colonne du tableau indique les étapes et temps de réalisations des quatre grandes tâches qui composent le processus de préparation des solutions. Ces tâches sont :

a) La préparation d'un organigramme ministériel décrivant les fonctions de chacun et qui doit être remis à l'Exécutif au début du jeu.

b) L'établissement d'une problématique budgétaire pour l'ensemble du pays. Cette tâche est nécessaire à la compréhension des programmes existants et de leur valeur et à la découverte des nouveaux objectifs à poursuivre ainsi que des stratégies régionales à développer.

c) La préparation technique des demandes budgétaires à partir des coûts unitaires des activités, en tenant compte des enveloppes allouées ou des budgets antérieurs et des études coûts-bénéfices. Cette préparation doit permettre de transcrire en prévisions budgétaires les stratégies ou plans adoptés.

d) L'élaboration de stratégies budgétaires intégrant les besoins et la structure des objectifs et des programmes. Les résultats attendus doivent être spécifiés et leurs impacts décrits. La formule 9.IB sert à décrire ces stratégies.

Dans ces colonnes, les points indiquent les moments où des informations nécessaires à la poursuite de ces tâches sont connues. Les lignes en traits pleins illustrent les périodes où l'information accumulée est suffisante pour remplir la tâche en question. On peut constater, à la lecture de ce tableau que très peu de temps était en fait disponible pour la réalisation des tâches tel qu'il a déjà été dit. Mais on y constate également que ces

tâches doivent être menées concurremment ce qui ne les simplifie pas. Une dynamique optimale devra permettre de mener ces tâches à travers des échanges entre les ministères (aux tables régionales et entre les sous-ministres), avec l'Exécutif et entre les diverses conférences régionales. L'information étant répartie entre les divers acteurs, la préparation d'une problématique générale et l'établissement de stratégies ne peuvent se faire sans ces échanges. L'Exécutif à son tour devra être plus exigeant envers les ministères quant à la justification de leurs programmes et des coûts.

Le tableau suivant présente ce qui pourrait être une utilisation optimale du temps.

UTOPIE Version III

JOUR	Heure	ACTIVITES	INFORMATIONS	Documents	TACHES A B C D
Jour 1 - P.M.	Avant le début du jeu		Description du jeu	0.1 0.2	
	14:00	Réunion de tous les participants et exécutif	Présentation générale du pays: carte document Lexique	1.6 1.5 0.9	
	14:30	Division des équipes et choix des sous-ministres			
	15:00	Réunion des équipes	Description des minis. Formulaire organisation Budgets antérieurs	1.2 9.2 1.7	
	16:00	Réunion de tous	Directives de départ Règles budgétaires Formulaire budgétaire	1.1 1.8 9.1	
Jour 2 - A.M.	9:00	Réunions simultanées -sous-min. et exécutif -conférences régionales	Priorités gouvernementales Descriptions régionales	VER 1.4	
	10:30	Conférences régionales (facultatif)			
	12:00	Réunions simultanées (facultatives)			
Jour 2 - P.M.	14:00	Dernière intervention permise à l'exécutif			
	15:00	Conférences régionales (facultatif)			
	16:00	Conférences régionales (facultatif)			

UTOPIE Version III (suite)

JOUR	ACTIVITES Heure	INFORMATIONS Documents	TACHES A B C D
Jour 3 - A.M.	9:00 Présentation des budgets et programmes 10:15 L'exécutif se retire pour délibérer 11:30 Réponse de l'exécutif aux demandes des ministères		Présentations des solutions par les équipes et réponses de l'exécutif
Jour 3-P.M.	15:00 Discussion sur les réponses de l'exécutif		Evaluation discussion

NOTE: 1. Ce déroulement du jeu proposé pour la version III suppose que les documents O.1 et O.2 exposant respectivement les objectifs de la simulation et son fonctionnement ont été distribués avant le jeu. Ils n'ont pas besoin d'être présentés oralement.

2. Ce déroulement tient également compte de la conclusion tirée au chapitre précédent concernant le décalage de la période d'évaluation. Celle-ci devrait avoir lieu dans les jours qui suivent la fin du jeu.

Cette nouvelle programmation offre l'avantage de laisser plus de temps disponible pour des échanges d'information via les conférences régionales et entre les sous-ministres et l'Exécutif. Il faut évidemment que l'Exécutif cesse d'introduire de nouvelles informations dans le jeu bien avant la fin de la période disponible pour les échanges et le travail en équipe, sinon le gain de temps sera gaspillé.

2. Modèle organisationnel

Les critiques, commentaires et évaluations faites à ce chapitre sont nombreuses. Nous les avons regroupés sous les titres suivants :

a) Les ministères
b) Les conférences administratives régionales
c) Les Meneurs de jeu
d) L'Exécutif : -son rôle comme entité dans le jeu
-le rôle de ses membres
-le rôle d'évaluateur

Avant de passer à chacun de ces titres, il importe de dire que, nous n'avons eu que peu de commentaires sur la structure même du jeu et ceux-ci étaient tous positifs. Cette structure nous semble fondamentalement bonne. Elle permet de multiples interrelations tout en favorisant le travail en équipe restreinte. Elle permet de simuler vraiment la réalité administrative et de faire

joue à 30 personnes autant de rôles de "managers" différents.

a) Les ministères :

Cette partie du modèle n'a été l'objet d'aucune critique ni d'aucun commentaire si ce n'est celui fait par un participant à l'effet que les rôles des membres de l'équipe ministérielle devraient être plus clairement définis.

L'organisation des équipes et les tâches à accomplir sont suffisamment précises, nous semble-t-il, pour permettre à chacun de voir le rôle qu'il a à jouer. Nous n'avons produit aucun texte décrivant de façon détaillée ces rôles parce que nous croyons que cela enlèverait une nécessaire souplesse au modèle du jeu (ainsi il est possible de fonctionner en équipe de six personnes au lieu de cinq) et parce qu'il contribuerait à stériliser l'imagination des participants et peut être, pour certains, à leur donner une fausse sécurité.

Nous croyons que la structure ministérielle est à point et qu'elle permet d'atteindre les objectifs du jeu.

b) Les conférences administratives régionales :

La majorité des participants nous ont fait part d'un sentiment de

frustration à l'égard des conférences régionales parce que, selon eux, ces conférences n'avaient pas été ce qu'elles auraient dû être. C'est-à-dire qu'elles n'ont pas permis les échanges d'information et de vues, entre les divers ministères, qui étaient nécessaires pour parvenir à l'élaboration de stratégies budgétaires intégrées.

La première raison de cet échec est sans doute le peu de temps disponible. Pressés par la nécessité d'intégrer rapidement l'information qu'ils possédaient déjà, les participants n'ont pas eu le temps de se rendre compte de l'importance de l'information que les autres auraient pu leur fournir. Ils ont encore moins perçu la nécessité d'intégrer leurs actions sur un plan régional. De sorte que tout le travail a été concentré sur l'élaboration en équipe d'un budget sur la seule base des données techniques et stratégiques disponibles. Il n'y a pas eu vraiment d'effort fait pour dégager une problématique d'ensemble ni pour élaborer des stratégies communes.

L'échec ressenti par tous les participants dans ce domaine a eu pour conséquence un grand nombre de suggestions de modifications dont les principales avaient pour objectif d'augmenter le temps disponible. Les autres suggestions pouvaient se résumer ainsi :

frustration à l'égard des conférences régionales parce que, selon eux, ces conférences n'avaient pas été ce qu'elles auraient dû être. C'est-à-dire qu'elles n'ont pas permis les échanges d'information et de vues, entre les divers ministères, qui étaient nécessaires pour parvenir à l'élaboration de stratégies budgétaires intégrées.

La première raison de cet échec est sans doute le peu de temps disponible. Pressés par la nécessité d'intégrer rapidement l'information qu'ils possédaient déjà, les participants n'ont pas eu le temps de se rendre compte de l'importance de l'information que les autres auraient pu leur fournir. Ils ont encore moins perçu la nécessité d'intégrer leurs actions sur un plan régional. De sorte que tout le travail a été concentré sur l'élaboration en équipe d'un budget sur la seule base des données techniques et stratégiques disponibles. Il n'y a pas eu vraiment d'effort fait pour dégager une problématique d'ensemble ni pour élaborer des stratégies communes.

L'échec ressenti par tous les participants dans ce domaine a eu pour conséquence un grand nombre de suggestions de modifications dont les principales avaient pour objectif d'augmenter le temps disponible. Les autres suggestions pouvaient se résumer ainsi :

-modifier l'appellation de ces tables régionales de façon à mieux circonscrire leur rôle;

-nommer un coordonnateur pour chaque conférence régionale;

-décrire les rôles des participants à ces tables;

Toutes ces suggestions auraient pour conséquence de réduire l'incertitude et d'indiquer aux participants ce que l'on attend d'eux. Nous croyons que l'avantage du jeu de simulation y perdrait. L'incertitude, bien qu'il nous semble qu'elle ne soit pas bien grande dans ce jeu, est une dimension essentielle de la réalité du manager. Découvrir les aspects important d'une tâche, savoir s'organiser, communiquer... font partie du rôle du manager et ce jeu doit les aider à le découvrir. S'il nous apparaît essentiel de fournir toutes les données du problème, de mettre en place tous les instruments et de fournir le temps nécessaire à la compréhension, il nous apparaît aussi essentiel de ne pas fournir de mode d'emploi.

Pour éviter cependant que la sémantique n'amplifie le problème, nous inclurons dans le lexique fourni, une définition indicative générale de l'expression "conférence administrative régionale".

c) Le Meneur de jeu :

Le rôle du Meneur de jeu a été conçu comme celui d'un contrôleur, extérieur au jeu lui-même, et responsable de voir au fonctionnement matériel de l'ensemble et au respect de l'horaire.

Lors de la séance des 16-17 et 18 août 1976, cette conception du rôle du Meneur n'a pas été respecté, pour des raisons reliées à l'aspect expérimental de cette séance. Le rôle du Meneur a été rempli conjointement par les trois auteurs du jeu et M. Gingras et ceux-ci, plutôt que de se tenir résolument en dehors du jeu, ont été présents partout, bien que d'une façon discrète en général.

Cette situation a créé une certaine confusion et partout un certain malaise chez les participants qui n'ont pas bien perçu le rôle exact de ces Meneurs de jeu. Plusieurs ont été agacés de leurs présences muettes aux séances de travail des équipes ministérielles et des tables régionales et la plupart ont cru à une complicité systématique entre les Meneurs et l'Exécutif.

Cela a nuit aux Meneurs comme à l'Exécutif. Dans le cas des premiers, ils ne devraient pas être perçu comme partie du jeu par

les participants et ils pourraient alors répondre à certaines interrogations sur les aspects purement techniques. Si on a besoin de figurants à un moment donné (exemple : les journalistes à la conférence de presse), il faut les trouver à l'extérieur.

Il faut aussi retenir qu'il ne devrait y avoir à l'avenir qu'un seul Meneur de jeu. Il sera plus facile de contrôler le jeu si une seule personne donne les instructions et voit au respect de l'horaire. La même règle vaut pour les périodes de discussion et d'évaluation. Celles-ci doivent être animées par une seule et même personne, bien que celle-ci puisse être différente du Meneur et à condition que celle-ci ait suivi le déroulement de tout le jeu. Il est évidemment plus simple que le Meneur de jeu soit aussi l'animateur de ces séances puisqu'il est à la fois hors du jeu et bien informé de ce qui s'y passe.

d) L'Exécutif :

i Son rôle dans le jeu :

Le rôle de l'Exécutif dans le jeu UTOPIE est encore à cerner précisément. Lors de la séance des 16-17 et 18 août, ce rôle a été en partie improvisé à partir des idées des créateurs du jeu et de celles des membres de l'Exécutif. Et c'est la composante du jeu qui a fait l'objet des plus longues discussions et des critiques les plus élaborées dans les diverses séances

d'évaluation que nous avons tenues.

Pour bien évaluer cette partie du modèle du jeu, nous reviendrons aux objectifs de base qui justifient la présence de cet Exécutif. La première raison qui a amené l'introduction de ce concept dans le jeu était la nécessité d'un groupe de personnes, distinctes du Meneur de jeu, à qui les participants remettraient le résultat de leur travail et par lesquelles ils seraient critiqués. L'objectif du jeu en étant un d'apprentissage du métier de manager à travers ses tâches, il est essentiel que les participants soient confrontés à une réaction qui puisse leur servir de critère. L'auto-apprentissage est possible en autant que chaque action est l'objet d'un feedback.

Dans le contexte de ce jeu, la réaction aux travaux des participants doit être de la plus haute qualité technique possible et le plus étroitement possible calquée sur la réalité que ce jeu veut simuler. Pour ces raisons, l'Exécutif est composé de trois personnes appartenant à la fois au milieu universitaire d'enseignement de l'administration publique et à l'administration gouvernementale. Nous croyons que la valeur d'enseignement de ce jeu est directement relié à la valeur de la réaction que l'Exécutif peut fournir. Et c'est donc là la tâche fondamentale de cet Exécutif et le principe premier de son rôle.

Le second but de l'incorporation de l'Exécutif dans le jeu, est l'émulation. Les participants, qui sont étudiants, seront davantage motivés à bien travailler si l'Exécutif jouit à leurs yeux d'un certain prestige. Sachant que ces personnes examineront leur travail et le critiqueront en y réagissant, nous croyons que les participants travailleront dans la mesure où ils croiront les membres de l'Exécutif sérieux et compétents. Il s'agit en quelque sorte de recréer le prestige dont jouit dans une administration ou un gouvernement la plus haute instance décisionnelle. Ce n'est évidemment pas le seul facteur d'émulation dans le jeu, mais c'est sans doute le plus important car tous se savent implicitement en compétition pour convaincre l'autorité suprême de la justesse de leurs analyses et de la valeur de leurs choix.

A ces deux premières raisons justifiant le rôle de l'Exécutif, est venu s'ajouter, lorsque nous avons préparé la seconde version du jeu, la possibilité d'accentuer le réalisme du jeu en utilisant l'Exécutif comme un autre joueur intervenant pour modifier ou orienter le cours des actions. Son rôle de passif devenait actif. C'est-à-dire qu'il nous est apparu avantageux d'introduire l'Exécutif plus tôt dans le déroulement du jeu et

de lui laisser la possibilité de modifier certains éléments de la situation : introduire des objectifs gouvernementaux, des priorités, des contraintes budgétaires particulières... Cela avait le double avantage d'ajouter au réalisme et de permettre aux participants et aux membres de l'Exécutif de se connaître plus tôt et ainsi de mieux se préparer pour l'étape ultime.

La quatrième et dernière raison qui supporte notre conception de l'Exécutif est l'avantage que nous y voyons de permettre à des professeurs de connaître les étudiants, leurs capacités et leurs connaissances et d'ainsi pouvoir faire le lien avec l'enseignement donné. Cette raison est extérieure au jeu, mais nous semble importante dans la mesure où ce jeu est conçu comme un outil pédagogique qui doit s'insérer, pour être valable, dans un ensemble plus vaste.

Voilà donc les buts auxquels l'introduction de l'Exécutif répondait. Ces buts imposent une ligne de conduite qui n'avait pas été clairement dégagée lors de la séance du mois d'août 76, ce qui a causé un certain malaise, des interrogations et des critiques hétéroclites. Les principales erreurs à corriger afin de replacer le rôle de l'Exécutif dans la perspective décrite plus haut, sont :

-l'absence de limite aux types d'actions possibles de l'Exécutif

-l'absence de définition des rapports entre les membres de l'Exécutif et les participants

-la connivence apparente entre les Meneurs de jeu et l'Exécutif dû au fait qu'ils travaillaient dans les mêmes locaux

-l'absence de préparation technique de l'Exécutif face aux problèmes budgétaires, qui a entraîné certaines difficultés dans la préparation d'une réaction.

Nous croyons donc qu'il nous faut modifier le jeu en y ajoutant :

-une liste indicative des gestes que l'Exécutif peut poser

-une règle limitant dans le temps l'action de l'Exécutif

-une définition claire et précise des rapports pouvant exister entre les membres de l'Exécutif et les participants (nous reviendrons sur cette définition sous le sous-titre qui suit)

-un document de support technique permettant à l'Exécutif de se préparer rapidement et adéquatement à répondre aux solutions présentées par les participants et à les critiquer. Il faut aussi ségréguer davantage les faits et gestes des Meneurs et de l'Exécutif.

Il va sans dire également que l'expérience qu'ont du jeu, les membres de l'Exécutif et la préparation immédiate faite en commun par Meneurs et Exécutif est encore plus utile pour corriger les lacunes pré-citées que toute règle ou directive préalablement écrite. C'est aussi une leçon que nous tirons de l'expérience et qui devra servir.

ii. Le rôle des membres de l'Exécutif :

Ce sous-titre pose la question du type de relations qui doivent exister entre les membres de l'Exécutif et les participants. La suggestion qui a été le plus souvent formulée dans les séances d'évaluation que nous avons tenues, était à l'effet de donner, un peu comme cela a été improvisé en août dernier, à chacun des membres de l'Exécutif un rôle de ministre. Cette suggestion présente un certain nombre d'avantages; elle contribue au réalisme du jeu et elle enrichie le rôle individuel des membres de l'Exécutif et elle permet de les caractériser.

Cette façon de procéder nous semble cependant receler un écueil; elle appelle des relations plus étroites entre chacun des membres de l'Exécutif et une ou plusieurs équipes, elle conduit à une implication personnelle beaucoup plus grande des membres de l'Exécutif dans le jeu et elle ouvre la porte à des initiatives qui pourraient faire dévier le sens des efforts à fournir par chaque équipe. Le rôle que nous avons décrit dans le sous-titre précédent pour l'Exécutif risquerait alors d'être plus ou moins modifié.

Il nous semble essentiel au contraire de maintenir l'attention de tous les membres de l'Exécutif sur la tâche fondamentale qu'est celle de

> "l'autorité suprême, jouissant d'un certain prestige, responsable d'accepter ou de refuser, en tout ou en partie, les solutions présentées par chacune des équipes et de les critiquer".

Cela exige d'abord que l'on s'y consacre avant toute autre chose et aussi peut être que l'on maintienne une certaine distance vis-à-vis les participants.

Ajoutons à cela que le fait d'avoir un ministre sous la main serait perçu par plusieurs comme rassurant, sécurisant et que la tentation serait forte de chercher à deviner ce qu'il désire plutôt que de travailler à trouver soi-même les solutions. Quelques participants ont d'ailleurs soulevé ce dernier aspect de la question.

Dans le même ordre idée, nous croyons que l'aspect politique doit être accessoire dans le jeu de l'Exécutif. C'est-à-dire qu'il doit faire partie du décor et non être l'objectif de ce jeu. Il est important, nous l'avons déjà souligné, mais il ne doit pas devenir une fin en soi. Ainsi en est-il aussi de la caricature électoraliste d'hommes politiques et des "pet projects" que peuvent avoir certains membres de l'Exécutif. Ces gestes peuvent contribuer au décor mais ne doivent pas modifier fondamentalement les objectifs perçus par les participants.

Nous n'en concluons pas qu'il faut abandonner la présentation des membres de l'Exécutif comme des ministres, mais plutôt que ceux-ci doivent être conscients de leur rôle premier et de son importance et que toutes leurs actions et attitudes doivent être compatibles avec ce rôle et centrer sur l'objectif d'enseignement.

Pour éviter l'ambiguité, on pourrait présenter les membres de l'Exécutif comme des ministres non directement reliés aux ministères qui sont dans le jeu, à l'image de ce qui existe au Québec et en Ontario : des ministre séniors, sans portefeuille et constituant une sorte de "inner cabinet " ou de comité des priorités.

iii. L'Exécutif-évaluateur :

En repensant le rôle de l'Exécutif, nous sommes venus à la conclusion qu'il fallait distinguer entre la réponse fournie par l'Exécutif aux solutions présentées par les participants, y inclus la critique de celle-ci, et la séance d'évaluation, intégrale au jeu, et dont le but est de permettre aux participants de s'auto-évaluer et de réfléchir sur l'expérience qu'ils viennent de vivre. L'exécutif doit participer à la première, il en est le principal acteur, en même temps que l'animateur, alors que la deuxième séance devrait être dirigée par un animateur extérieur au jeu, le Meneur de jeu si possible. Cette dernière

séance, d'ailleurs, devrait être tenue quelques jours après le jeu.

3. Conclusion

Pour résumer ce chapitre sur la dynamique du jeu, rappelons les deux principales conclusions :

i -modifier le déroulement du jeu de façon à fournir plus de temps aux échanges entre ministères et à l'intérieur de ceux-ci et conséquemment plus de temps à la préparation des programmes et budgets.

ii -mieux préciser et mieux encadrer le rôle de l'Exécutif afin qu'il réponde davantage à l'objectif d'enseignement et que ses réponses permettent mieux aux participants de juger leurs actions et ainsi de s'auto-évaluer comme managers publics.

IV CONCLUSION GENERALE

A. LE DEVELOPPEMENT D'UTOPIE

Le développement de la simulation UTOPIE s'est effectué au cours d'un long processus qui a permis une amélioration graduelle du produit. La première version de la simulation constituait surtout un canevas de base, dont les éléments étaient disparates et mal intégrés et reflétait bien l'exercice d'imagination effectué par ses auteurs.

La version II a été surtout le résultat d'un méticuleux travail d'unification, de création de nouveaux liens entre les ministères, et de calibration des données les unes par rapport aux autres. L'expérience des 16, 17 et 18 août dernier devait servir à vérifier la cohérence du jeu son degré d'achèvement et son utilité éventuelle. Comme la présente évaluation le démontre, cette expérimentation a permis de constater que la version deux d'UTOPIE est relativement cohérente et complète. La version III que nous présentons en guise de dernière étape de notre projet d'intervention tient évidemmentcompte des nombreux commentaires et suggestions que nous avons analysés dans cette évaluation. Cette troisième version n'est cependant pas fondamentalement différente de la version II.

B. UTILITE ET IMPACT DE LA SIMULATION

L'intuition fondamentale qui était à l'origine du jeu UTOPIE était la suivante :

> "il est possible de développer un jeu dans lequel les étudiants seront mis en situation, auront à accomplir les tâches d'un administrateur public et pourront se juger eux-mêmes, et donc apprendre, par les résultats qu'ils obtiendront".

C'était faire l'hypothèse qu'il était possible de recréer, en laboratoire la réalité administrative et de s'en servir pour offrir aux étudiants des "expériences" en miniature qui, en un temps très court, leurs offriraient les mêmes leçons que l'expérience réelle de la vie administrative aurait pu leur offrir.

L'expérience que nous avons faite du jeu, nous a permis de constater que cette intuition de départ n'était pas mauvaise. Mais cette expérience nous a surtout permis de voir sous quelles conditions cette intuition pouvait se réaliser et de préciser davantage quels apprentissages elle permettait. .

Comme l'indique cette évaluation, les objectifs d'apprentissage ont été partiellement atteints mais seront vraisemblablement

B. UTILITE ET IMPACT DE LA SIMULATION

L'intuition fondamentale qui était à l'origine du jeu UTOPIE était la suivante :

> "il est possible de développer un jeu dans lequel les étudiants seront mis en situation, auront à accomplir les tâches d'un administrateur public et pourront se juger eux-mêmes, et donc apprendre, par les résultats qu'ils obtiendront".

C'était faire l'hypothèse qu'il était possible de recréer, en laboratoire la réalité administrative et de s'en servir pour offrir aux étudiants des "expériences" en miniature qui, en un temps très court, leurs offriraient les mêmes leçons que l'expérience réelle de la vie administrative aurait pu leur offrir.

L'expérience que nous avons faite du jeu, nous a permis de constater que cette intuition de départ n'était pas mauvaise. Mais cette expérience nous a surtout permis de voir sous quelles conditions cette intuition pouvait se réaliser et de préciser davantage quels apprentissages elle permettait. .

Comme l'indique cette évaluation, les objectifs d'apprentissage ont été partiellement atteints mais seront vraisemblablement

plus réalistes suite aux modifications apportées à la version II.

La simulation UTOPIE peut donc désormais être utilisée avec succès par l'ENAP dans le cadre des objectifs fixés. UTOPIE demeure cependant un instrument relativement peu intégré au programme de l'ENAP. Le développement éventuel d'autres phases de cette simulation ne pourra pas se faire utilement sans une intégration plus intime au programme de maîtrise. Ce type de simulation demande beaucoup de temps de la part des participants (étudiants et professeurs) et doit donc contribuer d'une façon importante et immédiate au programme de formation.

Le programme actuel de maîtrise à l'ENAP se veut un programme de type professionnel par opposition à un programme d'enseignement scientifique. Lorsqu'on le compare aux programmes de MBA, axés en très grande partie sur des études de cas, ou à celui de l'ENA entièrement dirigé par des administrateurs professionnels qui analysent avec les étudiants des dossiers "chauds" de l'administration, le programme de l'ENAP ne semble pas souffrir d'un excès de professionnalisme. Ce programme n'est pas non plus de type scientifique puisque l'enseignement théorique y est plutôt restreint, tant par le nombre de cours théoriques offerts que par le peu de recherche et d'approfondissement qu'ils exigent. Il

suffit pour s'en rendre compte de comparer le programme de l'ENAP à celui de la maîtrise en science politique (option administration publique) offert par l'Université Laval.

Ce manque d'accentuation à la fois des aspects professionnels et des aspects scientifiques font du programme de l'ENAP un ensemble relativement peu stimulant qui permet aux étudiants de voir beaucoup de choses sans s'impliquer personnellement ou sans approfondir vraiment les aspects qui les intéressent. Or l'implication personnelle est un élément important de tout apprentissage.

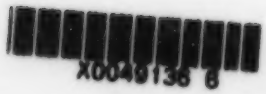
Il nous semble impossible de former des administrateurs de qualité, qui auront à travailler à des niveaux élevés de responsabilités, sans que ceux-ci soient personnellement impliqués dans ce processus d'apprentissage. Le programme de l'ENAP doit permettre d'acquérir des connaissances et de les intégrer à une expérience concrète de l'administration, mais il doit surtout permettre aux candidats de se confronter eux-mêmes avec ce que leur profession exigera d'eux et de découvrir ainsi ce qui leur manque, ce qu'ils doivent perfectionner et ce qu'ils pourront faire comme administrateurs.

Nous pensons donc qu'il est essentiel d'augmenter les aspects professionnels dans le programme de maîtrise de l'ENAP en augmentant le nombre d'études de cas, de simulations et d'analyses de dossier de même qu'en utilisant d'une manière beaucoup plus intensive les stages et les personnes ressources de l'administration. Il ne suffit pas d'effectuer un stage de type "visite industrielle" ou d'entendre un invité pour apprendre vraiment quelque chose. Il est nécessaire d'entrer en relation personnelle avec le sujet en ayant vraiment des objectifs précis et des évaluations serrées. Cet intensification de l'aspect professionnel amène une demande d'approfondissement de certains aspects théoriques des problèmes étudiés ou rencontrés. L'échange dialectique établi entre ces deux méthodes d'apprentissage est de nature à favoriser une meilleure assimilation de l'enseignement professionnel.

Dans ce contexte, le développement de simulations de divers types devrait être un objectif à poursuivre. Les simulations, comme les études de cas, amènent les étudiants à s'impliquer personnellement dans le processus d'apprentissage en tirant de leur travail des leçons personnelles qui d'une part sont directement reliés à ce que professionnellement ils devront faire plus tard et d'autre part sont de nature à faire découvrir la nécessité de l'acquisition de certaines connaissances théoriques. Cette formule pédagogique permet

l'intégration des connaissances à un degré certainement plus élevé que l'enseignement de type traditionnel.

UTOPIE a sa place dans une telle approche de la pédagogie à l'ENAP. Le développement des phases ultérieures du jeu devra se faire d'une façon plus intégrée au programme de maîtrise. Chaque phase du jeu doit répondre à la dynamique du moment pédagogique dans lequel elle s'inscrit. Des objectifs précis, correspondant à l'enseignement offert à ce moment là, feront de chaque phase du jeu un outil pédagogique plus valable pour professeurs et étudiants.


X004913G 6

DATE DUE

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION